

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul; **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI PT. SURA INDAH WOOD INDUSTRI (SIWI)”**, Yang merupakan kurikulum yang harus ditempuh oleh mahasiswa sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S-1) Teknik Industri di Fakultas Teknologi Industri UPN ”Veteran” Jawa Timur.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa laporan ini mungkin masih banyak terdapat kesalahan dan penulis menyadari bahwa skripsi ini tidaklah dapat tercipta tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah meluangkan waktu dan tenaga serta ilmunya untuk memberikan bimbingan, masukan dan dorongan yang tentunya sangat memberikan motivasi dalam pelaksanaan dan penyelesaian skripsi ini. Penulis menyampaikan permohonan maaf apabila terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penulisan tugas akhir ini.

Atas terselesainya pelaksanaan dan penulisan tugas akhir ini maka penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Sudarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Ir. Sutiyono, MT selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jawa Timur.

3. Ir. M. Tutuk Safirin, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
4. Ir. SUMIATI, MT selaku Dosen Pembimbing I yang banyak memberikan masukan serta nasehat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Drs. PAILAN, Mpd selaku Dosen Pembimbing II dengan kesabarannya membimbing dan memberi petunjuk-petunjuk yang sangat berguna hingga terselesainya laporan skripsi ini.
6. Kepada bapak TAUFAN dan SULIKAH sebagai orang tua yang selalu memberi semangat dan tidak bosan membiaya kuliah sehingga dapat terselesaikan terima kasih jasa kalian tidak akan kami lupakan selamanya.
7. Adik – adik Tutuk, Vicky, Ricky selalu memberikan semangat baru saat jenuh datang dan seluruh keluarga Bapak dan Ibu (OM dan tante).
8. Teman – teman anak TI sore (Wahyu, Freddy, Anita), dan teman – teman lainnya yang seperjuangan Thank's friend
9. Semua pihak yang telah mendukung dan menyemangati penulis yang tak dapat disebutkan satu persatu sehingga terwujudlah laporan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis menyampaikan permohonan maaf apabila terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penulisan tugas akhir ini.

Hormat kami,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

ABSTRAKSI

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Asumsi	3
1.5 Tujuan Penelitian	4
1.6 Manfaat Penelitian	4
1.7 Sistematika Penulisan.....	4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Pengukuran Kinerja	7
2.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja	10
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja	10
2.2 Konsep Human Resource Scorecard	11
2.2.1 Pengertian Human Resource Scorecard	12
2.2.2 Human Resource Architecture	15

2.2.2.1 Fungsi SDM (The Human Resource Function)	16
2.2.2.2 Sistem Sumber Daya Manusia (The Human Resource System).....	16
2.2.2.3 Perilaku Karyawan Yang Strategik	18
2.2.3 Dimensi Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia	25
2.2.3.1 Mengidentifikasi Human Resource Competency	25
2.2.3.2 Ukuran High Performance Work System (HPWS)	26
2.2.3.3 Mengukur Human Resource System Aligment	26
2.2.3.4 Human Resource Efficiency	27
2.2.3.5 Human Resource Deliverable	28
2.2.4 Human Resource Scorecard Sebagai Sebab Akibat	30
2.3 Pengertian Visi	30
2.4 Pengertian Misi	31
2.5 Pengertian Strategi	32
2.6 Analytical Hierarchy Proses (AHP)	33
2.7 Kuisisioner	37
2.7.1 Penyusunan Kuisisioner	37
2.7.2 Pengujian Kuisisioner	38
2.8 Penelitian Terdahulu	40
2.8.1 Tugas Akhir yang Ditulis oleh Didik Y, Sarjana TI UPN, 2004.....	40
2.8.2 Tugas Akhir yang Ditulis oleh Ana D.S, Sarjana TI UPN, 2006	41

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu	43
3.2 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....	43

4.1.7.1	Perspektive Personal	77
4.1.7.2	Perspektive Compensation.....	77
4.1.7.3	Perspektive Alignment.....	78
4.1.7.4	Perspektive High Performance.....	79
4.2	Pengolahan Data.....	79
4.2.1	Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	79
4.2.2	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	81
4.2.2.1	Tingkat Kepuasan Karyawan.....	82
4.2.3	Pengukuran KPI Tiap Perspektif HRSC.....	90
4.2.3.1	Perspektive Personal.....	90
4.2.3.2	Perspektive Compensation.....	91
4.2.3.3	Perspektive Alignment.....	93
4.2.3.4	Perspektive High Performance.....	94
4.2.4	Scoring Key Performance Indicator Tiap Perspektif.....	96
4.2.5	Pengukuran Kinerja HRSC Dengan Faktor Pembobotan.....	97
4.3	Analisa Dan Pembahasan.....	102
4.3.1	Analisis Hasil Pengukuran Kinerja HRSC.....	102
4.3.2	Masukan Terhadap Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Pada Penurunan Kinerja Sebagai Respon Teknis.....	105

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	107
5.2 Saran.....	109

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Arsitektur SDM.....	15
Gambar 2.2	Model 7 Langkah Untuk Implementasi Peran Strategik SDM.....	24
Gambar 3.1	Langkah – Langkah Pemecahan Masalah.....	51
Gambar 4	Strategi Map.....	62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Pasangan.....	34
Tabel 2.2 Contoh Matrik Perbandingan.....	35
Tabel 2.3 Nilai Indeks Random.....	36
Tabel 3.1 Jumlah pembagian kuesioner kepuasan karyawan.....	47
Tabel 4.1 Identifikasi Strategic Objective PT. Sura Indah Wood Industries.....	66
Tabel 4.2 KPI dari <i>Perspective Personal</i>	68
Tabel 4.3 . KPI dari <i>Perspective Competency</i>	70
Tabel 4.4 KPI dari <i>Perspective Alignment</i>	71
Tabel 4.5 KPI dari <i>Perspective High Performance</i>	72
Tabel 4.6 <i>Strategic Objective</i> dan KPI dari masing-masing <i>Perspective</i>	73
Tabel 4.7 Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif <i>Personal</i>	75
Tabel 4.8 Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif <i>Compensation</i>	75
Tabel 4.9 Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif <i>Aligment</i>	75
Tabel 4.10 Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif <i>High Performance</i>	76
Tabel 4.11 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Personal</i>	77
Tabel 4.12 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Compensation</i>	78
Tabel 4.13 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Aligment</i>	78
Tabel 4.14 Perancangan Pengukuran <i>Perspective High Performance</i>	79
Tabel 4.15 Rekapitulasi Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan.....	82

Tabel 4.16 Matriks Perbandingan Perspektif Human Resources Scorecard.....	83
Tabel 4.17 Matriks Perbandingan Hasil Normalisasi HRSC.....	83
Tabel 4.18 Pengujian kriteria dengan menggunakan uji konsistensi.....	84
Tabel 4.19 Hasil Pembobotan Kinerja Karyawan Secara Keseluruhan.....	85
Tabel 4.20 Hasil Pembobotan KPI <i>Perspective Personal</i>	86
Tabel 4.21 Hasil Pembobotan KPI <i>Perspective Compensation</i>	87
Tabel 4.22 Hasil Pembobotan KPI <i>Perspective Alignment</i>	88
Tabel 4.23 Hasil Pembobotan KPI <i>Perspective High Performance</i>	89
Tabel 4.24 Rekapitulasi Pengukuran Faktor Keberhasilan KPI	
Tiap Perspektif Human Resources Scorecard.....	95
Table 4.25 Rekapitulasi Skor KPI Tiap Perspektif.....	97
Tabel 4.26 Perhitungan skor Pembobot <i>Perspective Personal</i>	98
Tabel 4.27 Perhitungan skor Pembobot <i>Perspective Compensation</i>	99
Tabel 4.28 Perhitungan skor Pembobot <i>Perspective Alignment</i>	99
Tabel 4.29 Perhitungan skor Pembobot <i>Perspective High Performance</i>	100
Tabel 4.30 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif dengan Skor	
Terbobot.....	101

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Gambaran Umum

Lampiran 2 Contoh Kuisioner Tingkat Kepuasan Karyawan dan Brainstorming
Untuk Tingkat Kepentingan HRSC

Lampiran 3 Hasil Rekapitulasi Hasil Kuisioner Dan Output Perhitungan SPSS 15.0
Untuk Kepuasan Karyawan

Lampiran 4 Uji Kecukupan Data dan Perhitungan Manual AHP Untuk Tingkat
Kepentingan HRSC

Lampiran 5 Output Expert Choice 9.0 Untuk Tingkat Kepentingan HRSC

Lampiran 6 Tabel r

ABSTRAKSI

Meningkatnya perkembangan teknologi mengakibatkan persaingan di dunia usaha sehingga mendorong manusia untuk melakukan perbaikan dalam mengukur kinerja bisnis yang sedang berlangsung. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien

PT. Sura Indah Wood Industries (SIWI) merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang mengolah bahan – bahan kayu yang berupa komponen – komponen industri meubel, pintu - pintu rumah. PT. Sura Indah Wood Industries (SIWI) berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawannya minimal tetap pada kondisi yang sama secara terus-menerus. Namun perusahaan masih belum ada suatu system pengukuran kinerja sumber daya manusia yang baku, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Metode Human Resource Scorecard adalah metode yang sesuai dengan PT. Sura Indah Wood Industries.

Human Resource Scorecard menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu *Human Resources Scorecard* juga diartikan sebagai suatu sistem pengukuran yang mengkaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan sumber daya manusia, sehingga keputusan tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Pengukuran kinerja ini berdasarkan empat perspektif yaitu *perspektif personal*, *perspektif compentation*, *perspektif alignment*, dan *perspektif high performance*.

Tingkat pencapaian kinerja karyawan perusahaan PT. Sura Indah Wood Industries pada bulan Januari – Desember 2008 dan bulan Januari – Desember 2009 berada pada kondisi sedang. Nilai ini dapat dilihat dari score yang dihasilkan pada pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* pada Januari – Desember 2008 adalah Sedang (3.224) pada Januari – Desember 2009 adalah Sedang (3.278)

Kata Kunci : *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process* (*AHP*),
Kinerja Karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya perkembangan teknologi mengakibatkan persaingan di dunia usaha, sehingga mendorong manusia untuk melakukan perbaikan dalam mengukur kinerja bisnis yang sedang berlangsung. Hasil pengukuran ini membantu pihak manajemen untuk melakukan usaha peningkatan proses dan performance organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada sudut pandang financial tidak dapat mengukur seluruh kemampuan yang dimiliki atau dibutuhkan pegawai, karena itu diperlukan pendekatan system pengukuran yang dapat mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki perusahaan. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat diterapkan serta berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

PT. Sura indah wood industries (SIWI) merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang mengolah bahan – bahan kayu yang berupa komponen – komponen industri meubel, pintu - pintu rumah, yang sebagian besar pesanan dari jepang. Perusahaan harus benar – benar menjaga kualitas produk untuk menjaga kualitas produk, disamping pemilihan bahan yang berkualitas, juga sumber daya manusianya harus diperhatikan. Selama ini PT. Sura Indah Wood Industries (SIWI) berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawannya dari seputar masalah yang dihadapi, seperti jam pelatihan karyawan yang bisa memperlambat kerja, tingkat kepuasan dari hasil yang dicapai, tingkat

kedisiplinan karyawan, loyalitas dari setiap karyawan. Sehingga membantu perusahaan untuk menghasilkan output yang cukup baik dan sesuai harapan.

Pengukuran kinerja yang terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja akan menimbulkan kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada perspektif personal, perspektif compensation, perspektif alignment dan perspektif High performance sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Dari permasalahan ini maka peneliti ingin mengukur tingkat kinerja karyawan perusahaan PT. Sura indah wood industries (SIWI) menggunakan metode Human Resource Scorecard.

Human Resource Scorecard menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu *Human Resources Scorecard* juga diartikan sebagai suatu sistem pengukuran yang mengkaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan sumber daya manusia, sehingga keputusan tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah.

Berdasarkan pada kondisi perusahaan tersebut, maka diperlukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi PT. Sura indah wood industries (SIWI) agar dapat efektif mengelola tanggung jawab yang strategis untuk menghadapi persaingan di masa mendatang sehingga tercapai visi dan misi PT. Sura indah wood industries (SIWI)

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas dapat dirumuskan suatu permasalahan yang harus dipecahkan, yaitu :

“Bagaimana Menganalisis kinerja sumber daya manusia di PT. Sura Indah Wood Industries (SIWI “

1.3 Batasan Masalah

Dalam mencapai tujuan penelitian dan pembahasan penelitian yang lebih terarah, maka penulis membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja bersifat try out tidak sampai ke tahap implementasi.
2. Data yang di ambil selama 2 tahun (Januari – Desember 2008 dan Januari – Desember 2009).

1.4 Asumsi-Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Visi, misi dan strategi yang ditetapkan perusahaan sudah memadai dan baik.
2. Kebijakan pemerintah terutama dalam bidang perekonomian tidak mengalami perubahan dan keadaan ekonomi Negara berjalan stabil.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) mana yang tidak memenuhi target dalam penerapan tiap perspektif.
2. Mengetahui tingkat kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di PT. Sura Indah Wood Industries (SIWI)
3. Memberi usulan perbaikan kinerja untuk nilai KPI yang tidak memenuhi target

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Dengan adanya penelitian ini peneliti dapat menambah wawasan, pengetahuan tentang pengukuran kinerja dalam dunia industri.
2. Peneliti juga dapat belajar dan menerapkan metode *Human Resourced Scorecard* serta mengimplementasikan pendidikan yang dicapai di perguruan tinggi.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman atas materi – materi yang dibahas dalam skripsi ini maka berikut ini akan diuraikan secara garis besar isi dari masing – masing bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang serta permasalahan yang akan diteliti dan dibahas. Juga diuraikan tentang tujuan, manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi yang digunakan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori – teori dasar yang berkaitan *Human Resources Scorecard (HRSC)* yang dijadikan acuan atau pedoman dalam melakukan langkah – langkah penelitian sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi urutan langkah – langkah pemecahan masalah secara sistematis mulai dari perumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, studi pustaka, pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV PELAKSANAAN DAN ANALISIS HASIL

Bab ini berisi tentang pengumpulan data, pengolahan data, analisa dan pembahasan. Pengumpulan terdiri dari visi, misi dan sasaran perusahaan; *strategic map*; *strategic objective*; *Key performance Indicator*; *data primer*; *data sekunder*. Untuk pengolahan data terdiri dari pengolahan data primer, Pengukuran *Key Performance Indikator* setiap perspektif *Human Resources Scorecard*, pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* dengan faktor pembobotan. Untuk analisa dan pembahasan terdiri dari analisa hasil pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard*, dan

masukan respon teknis terhadap faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis data sehingga dapat memberikan usulan kepada perusahaan terhadap evaluasi kinerja sistem sumber daya manusia perusahaan secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN